



Relatório de Estágio

# ***Employer Branding: Uma Estratégia de Atração e Retenção de Talento aplicada à empresa Factor H***

Mestrado em Gestão

Ana Marisa da Silva Azevedo

Leiria, abril de 2020



Relatório de Estágio

# ***Employer Branding: Uma Estratégia de Atração e Retenção de Talento aplicada à empresa Factor H***

Mestrado em Gestão

Ana Marisa da Silva Azevedo

Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Tânia de Matos Gomes Marques, Professora na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e sob supervisão de Ana Elias, Coordenadora de Formação na Factor H.

Leiria, abril de 2020

# **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Mestrado em Gestão, no ano letivo 2019/2020 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# **Dedicatória**

**À Minha Família**

# **Agradecimentos**

Para a concretização do estágio curricular e deste trabalho, tive a oportunidade de contar com o apoio de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, gostava de agradecer à Factor H, a empresa que me acolheu. À Carla Ferreira, à Cíntia Lopes, à Ana Elias, à Carina Filipe, à Carla Francisco e à Sandra Santos, um obrigada especial por me terem integrado na equipa e por se terem disponibilizado a ajudarem-me sempre que necessário.

Quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Tânia Marques, por todo o apoio, conhecimento, tempo e paciência disponibilizado para a conclusão deste trabalho. E à orientadora do curso, a Professora Doutora Lúcia Febrá, por me ter dado a oportunidade de estagiar na Factor H.

Por fim, quero agradecer também à minha família e aos que me são mais próximos, por me terem apoiado e por terem acreditado em mim.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

O presente relatório enquadra-se na opção de estágio do Mestrado em Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e apresenta as diversas atividades realizadas no decorrer das semanas de estágio curricular. Inicialmente, é realizada a caracterização da empresa que acolheu o estágio, a Factor H, que é uma empresa que trabalha na área dos recursos humanos e é detentora de vários serviços: Recrutamento e Seleção, Formação e *Team Building*, *Coaching* e Desenvolvimento Pessoal.

Num mundo cada vez mais global e competitivo, as organizações procuram por novas estratégias que permitam atrair e reter colaboradores detentores de características consideradas únicas para os gestores de uma empresa. Numa era em que se vive uma “guerra pelo talento”, o *Employer Branding* é visto como uma vantagem competitiva para atrair e reter talentos nas organizações, tendo vindo a ganhar cada vez mais reconhecimento no mundo empresarial e académico.

Este trabalho apresenta como objetivos a aplicação prática dos conhecimentos e das competências teórico-práticas adquiridas no decorrer do percurso académico, a complementação da experiência profissional na área dos recursos humanos e a apresentação de propostas de melhoria à Factor H com base na pesquisa desenvolvida sobre o *Employer Branding*, que poderão ser aplicadas à área do recrutamento e da formação. Assim, foram apresentadas três propostas de melhoria: a Factor H desenvolver um curso/*workshop*/evento para clientes que sintam a necessidade de melhorar a sua marca de empregador, aplicar uma estratégia de *employer branding* para, além de atrair e reter talento na própria empresa, atrair candidatos desejados para as ofertas de emprego dos seus clientes, e participar ativamente no *World Employer Branding Day* em Lisboa.

**Palavras-chave:** “*Employer Branding*”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Talento”, “Marca Corporativa”, “Estratégia”.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



# Abstract

The following report fits into the internship option of the Master in Management of School of Technology and Management of Leiria Polytechnic Institute, and presents the several activities undertaken during the weeks of the curricular internship. Initially, it is performed a characterization of the company that receives the internship, Factor H, which is a company that works in the human resources area and has several services: Recruitment and Selection, Training and Team Building, Coaching and Personal Development.

In an increasingly global and competitive world, organizations are looking for new strategies that will allow them to attract and retain employees with characteristics considered unique for the managers of a company. In an era in which there is a “war for talent”, Employer Branding is seen as a competitive advantage in attracting and retaining talent in organizations, having gained more recognition in the business and academic world over the years.

This essay has the following objectives: practical applications of the knowledge and theoretical-practical skills acquired during the academic course, complementation of professional experience in the human resource area and presentation of improvement proposals to Factor H based on the research carried out on Employer Branding, that may be applied to the recruitment and training areas. Thereby, three improvement proposals were then presented: Factor H developed a course/workshop/event for clients who feel the need to improve their employer brand, apply an employer branding strategy to, in addition to attract and retain talent in the company itself, attract desired candidates to their clients’ job offers and the active participation in the World Employer Branding Day in Lisbon.

**Keywords:** “Employer Branding”, Human Resources Management”, “Talent”, “Corporate Brand”, “Strategy”.

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Caracterização da Entidade de Acolhimento .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Empresa Factor H .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Serviços .....	5
2.1.2. Visão, Missão e Valores .....	6
<b>2.2. Descrição das Tarefas Realizadas.....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Integração e Socialização – Atualização do Manual de Acolhimento .....	7
2.2.2. Apoio ao Recrutamento e Seleção .....	8
2.2.3. Apoio ao Processo Formativo .....	9
2.2.4. Apoio à Análise e Descrição de Funções .....	9
2.2.5. Outras atividades .....	9
<b>2.3. Conclusão sobre o estágio .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Enquadramento Teórico – <i>Employer Branding</i> .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Conceito de Marca Corporativa .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. Conceito de <i>Employer Branding</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Processo de Planeamento de uma Estratégia de <i>Employer Branding</i> .....</b>	<b>18</b>

<b>3.4.</b>	<b>Consequências do <i>Employer Branding</i> .....</b>	<b>22</b>
3.4.1.	Atração e Retenção de Talento .....	22
3.4.2.	Gestão do Talento .....	25
3.4.3.	Estudos sobre o <i>Employer Branding</i> .....	26
3.4.4.	Conclusões sobre o impacto do <i>Employer Branding</i> .....	28
<b>3.5.</b>	<b><i>Employer Branding</i> em Portugal e no Mundo .....</b>	<b>29</b>
<b>4.</b>	<b>Análise Crítica e Proposta de Melhorias .....</b>	<b>33</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>36</b>
	<b>Bibliografia .....</b>	<b>38</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>42</b>
	<b>Anexo 1 – <i>Printscreens</i> da publicação de ofertas de trabalho .....</b>	<b>42</b>
	<b>Anexo 2 – Ficha de Descrição e Análise de Funções .....</b>	<b>45</b>

# Lista de Figuras

Figura 2.1-1- Logótipo Factor H .....	3
Figura 2.1-2 - Organograma Factor H.....	4

# Lista de Tabelas

Tabela 3.2-1 - Definições de <i>Employer Brand</i> e <i>Employer Branding</i> . .....	14
Tabela 3.3-1 - Desenvolvimento e Comunicação do EB. ....	18
Tabela 3.3-2 - Employer Branding Project Chart - Modelo de Gestão de Projetos .....	20
Tabela 3.3-3 - Nove Características de uma estratégia de EB. ....	21
Tabela 3.4.1-1 - Variáveis da <i>Employer Attractiveness scale</i> .....	23
Tabela 3.4.1-2 - Razões pelas quais os portugueses permanecem ou abandonam o seu local de trabalho .....	24
Tabela 3.4.3-1 - Estudos sobre o EB .....	26
Tabela 3.5-1 - Top 10 <i>Employers</i> de Portugal nos últimos quatro anos .....	30
Tabela 3.5-2 - Top 20 <i>Companies</i> 2019 e 2018.....	31

## Lista de Siglas e Acrónimos

EB	<i>Employer Branding</i>
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
GRH	Gestão de Recursos Humanos

# 1. Introdução

O presente relatório surge no âmbito da Unidade Curricular de Estágio do último semestre do Mestrado em Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. O relatório reflete a aplicação de conhecimentos na área da Gestão dos Recursos Humanos que foram adquiridos ao longo da minha formação académica, permitindo-me adquirir experiência a nível profissional.

Num mundo cada vez mais global e competitivo, em que as organizações vivem num espírito de “guerra” pelo talento, onde procuram adquirir pessoas que tenham as características que os gestores consideram ser essenciais para o sucesso da sua organização, as organizações procuram novas ferramentas que permitam encontrar o candidato que consideram ser o ideal para preencher a vaga disponível. E a Factor H, a empresa que acolheu o estágio, não é exceção, dado que um dos seus objetivos é encontrar talento para as empresas clientes que procuram os seus serviços.

Sendo o capital humano um ativo importante para a sobrevivência de uma empresa, importa saber quais são os fatores que podem atrair e motivar os candidatos ideais para a empresa. Na interseção da Gestão dos Recursos Humanos e do *Marketing* de uma empresa, surge o *Employer Branding*, isto é, uma abordagem do recrutamento e retenção que “envolve promover internamente e externamente uma visão clara do que torna uma empresa diferente e desejável como empregador”, tendo sido proposto como uma estratégia organizacional eficaz para diferenciar da concorrência e obter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, pelo que tem vindo a ganhar cada vez mais reconhecimento no mundo empresarial (Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens, 2018, p. 155).

A Factor H é uma empresa da área dos recursos humanos e é detentora de serviços na área do recrutamento e seleção, formação, *coaching* e *team building*. O estágio teve a duração de aproximadamente quatro meses, com início a 16 de setembro de 2019 até 8 de janeiro de 2020, tendo sido desenvolvidas atividades com base nos serviços oferecidos pela empresa, que serão descritos mais à frente neste trabalho.

Um dos principais objetivos da realização deste estágio consiste na aplicação prática dos conhecimentos e das competências teórico-práticas adquiridas no decorrer do meu percurso académico, permitindo complementar também a minha experiência profissional na área da

gestão dos recursos humanos. O segundo objetivo, e como se trata de um trabalho científico, é sugerir à empresa propostas de melhorias com base na revisão de literatura desenvolvida sobre o *employer branding*, numa forma de tentar perceber como é que pode ser aplicado. Foi apresentado um programa de estágio que continha atividades de apoio aos serviços prestados pela Factor H, como integração e socialização na equipa, apoio ao recrutamento e seleção e ao processo formativo, análise e descrição de funções e outras atividades relacionadas com *team building* e eventos, que permitiram conhecer melhor a dinâmica da empresa, bem como de que forma poderia desenvolver o tema do *employer branding* e relacioná-lo com a empresa.

O relatório está dividido em cinco capítulos. Após a Introdução, o segundo capítulo apresenta a empresa onde foi realizado o estágio, com uma breve caracterização que expõe o *core business* da mesma. Também neste capítulo estão descritas as atividades realizadas durante as semanas de estágio e uma breve reflexão sobre a experiência. No terceiro capítulo aborda-se o enquadramento teórico sobre o *employer branding*, onde é explicado o conceito de marca corporativa e o de *employer branding*, o processo de planeamento da estratégia, e a atração e retenção de talento, bem como as vantagens e alguns estudos e *rankings* de empresas que utilizam a estratégia. O quarto capítulo apresenta a análise crítica e as duas propostas de melhoria para empresa, realizadas com base na revisão de literatura sobre o tema. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões de todo o trabalho desenvolvido, desde o estágio à pesquisa desenvolvida e do cumprimento dos objetivos.



## 2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

Este capítulo serve o propósito de dar a conhecer a entidade que me acolheu como estagiária, através de uma breve caracterização sobre a empresa e respetivos aspetos, como área de atuação, colaboradores, visão, missão e valores, entre outros. A informação foi recolhida através do Manual de Acolhimento, *site* da empresa e respetivas redes sociais. Além disso, também é neste capítulo que serão descritas as atividades realizadas no período de estágio.

### 2.1. Empresa Factor H

A Factor H (figura 2.1-2) é uma empresa que atua na área da Gestão e Formação de Pessoas. Nasceu em Lisboa, em 1992, e implantou-se em Leiria e no Porto em 1997, estando, atualmente, apenas sediada em Leiria. É constituída por profissionais que apostam no estabelecimento de relações fortes com os seus parceiros, promovendo soluções ajustadas ao tempo e ao momento em que se inserem. São sete profissionais que se dividem entre a área comercial, financeira, recrutamento e formação (figura 2.2-2). Mais concretamente, Carla Ferreira é a Diretora Geral da empresa, Ana Elias é Coordenadora de Formação, Carla Francisco é a Gestora Financeira, e Cíntia Lopes, Sandra Santos, Carina Filipe e Cátia Ferreira têm o cargo de Consultoras. Contudo, todas têm uma posição versátil e flexível na empresa, podendo ser necessário adotar outra função na mesma.



**Figura 2.1-1- Logótipo Factor H**

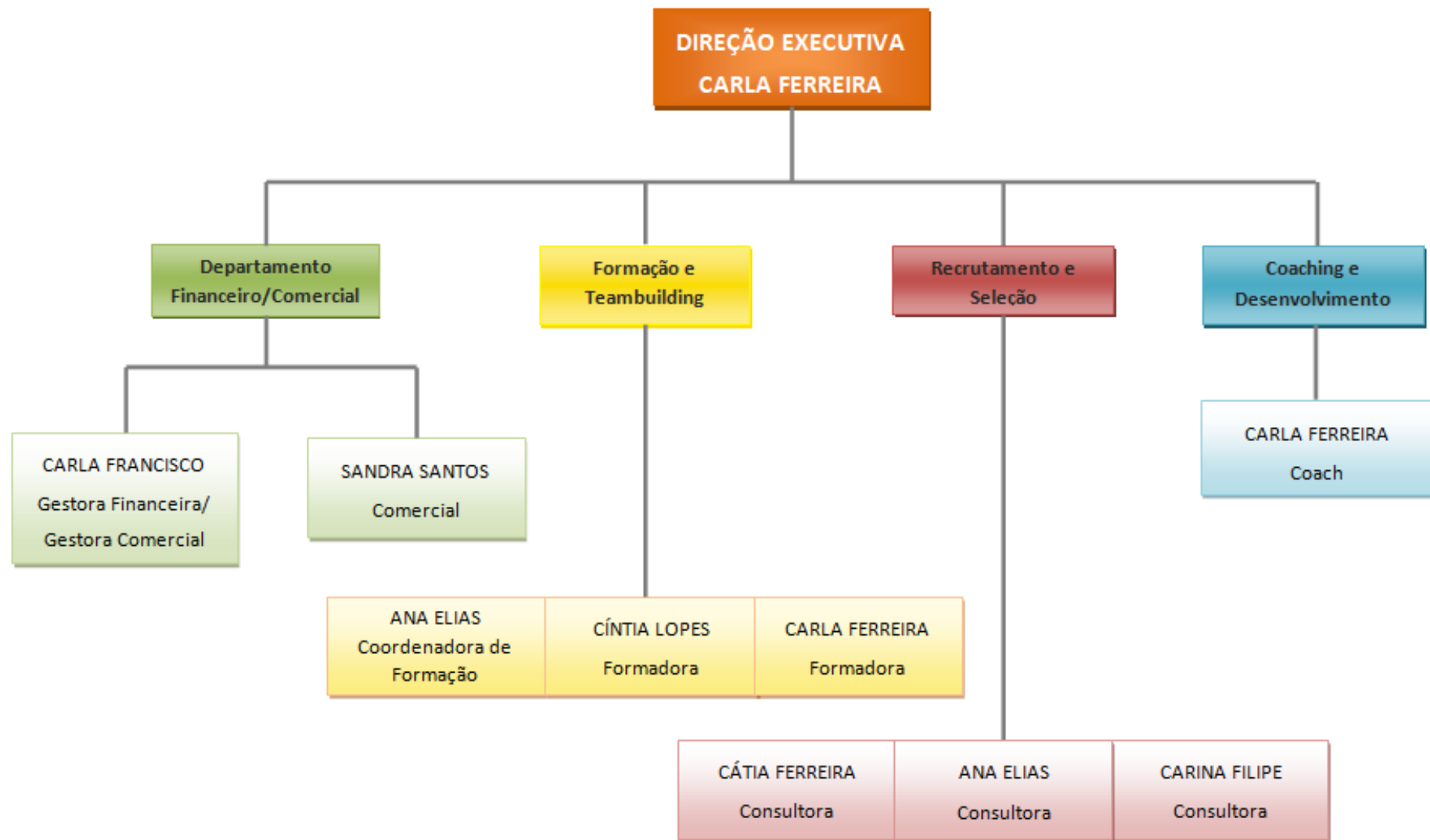


Figura 2.1-2 - Organograma Factor H

A Factor H é uma empresa detentora de um leque de clientes de inúmeras áreas: metalurgia, cartonagem, molde, plásticos, etc., localizadas, maioritariamente, no centro do país. Contudo, a prestação dos serviços segue de norte a sul do país. É uma microempresa que ambiciona o crescimento e o sucesso, procurando formas de o alcançar. É uma entidade formadora certificada pela DGERT, é reconhecida pelo IEFEP como entidade com curso de formação pedagógica, e é certificada pela Autoridade para as Condições do Trabalho. É uma organização que arrisca e que pretende ser uma referência no centro do país. Tem como concorrência outras empresas que atuam na área dos Recursos Humanos, mais concretamente no sentido que prestam o serviço de Recrutamento e Seleção e Formação.

### **2.1.1. Serviços**

A prestação de serviços nas áreas de Recrutamento e Seleção, Formação, *Team Building*, *Coaching* e Desenvolvimento Pessoal permitem que os seus clientes tenham a oportunidade de escolher o que melhor se adequa ao seu negócio. Sendo a Factor H uma empresa que promove a identificação de profissionais com competências, conhecimentos, personalidade e experiências adequadas a cada empresa, através do processo de Recrutamento e Seleção, a empresa pauta-se por apoiar os seus clientes na busca dos melhores profissionais ou na avaliação de potencial e competências para o desenvolvimento das equipas através de técnicas de recrutamento e seleção. O processo do Recrutamento envolve, regra geral, as seguintes fases: análise da função, pesquisa de candidaturas, triagem curricular, entrevista individual, testes psicológicos e apresentação de candidatos.

A empresa tem como filosofia de base a transformação e enriquecimento de pessoas, estratégias e estruturas, contribuindo para uma previsão que promova na organização uma visão do futuro. Defende o talento das pessoas como um fator-chave para potenciar a inovação, renovação e sucesso organizacional, logo vê a formação como uma ferramenta poderosa para superar este desafio. A formação especializada para empresas consiste em disponibilizar soluções adaptadas a cada realidade empresarial. A metodologia implantada vai desde a identificação das necessidades de formação, passando pelo desenvolvimento das ações formativas, até à avaliação de resultados. A oferta é variada e as áreas de formação incidem sobre *Management*, Liderança, Marketing e Vendas, Recursos Humanos, *Team Building*, Qualidade, Desenvolvimento Pessoal, Administrativa, Finanças e Contabilidade, Tecnologias da Informação, Logística e Higiene e Segurança.

A Factor H aposta na área de *Coaching* e Programação Neuro-linguística – PNL – por acreditar que as organizações podem maximizar os seus resultados através da otimização dos seus próprios recursos: as pessoas. Para isso, promove o autoconhecimento, a comunicação intra e interpessoal, o empreendedorismo e a motivação, organizando, igualmente, palestras e formações direcionadas para diferentes *core business*.

O serviço de *Team Building* alia as dimensões lúdica e profissional, proporcionando aos participantes aprendizagens e ganhos efetivos de competências através de modelos e metodologias ativas de participação. É proposto a um grupo a realização de um conjunto de atividades que promovem o espírito de equipa, num ambiente informal e divertido, e que permite um estreitar de laços de cooperação. Elementos como a Motivação, Resiliência, Trabalho em Equipa, Comunicação e Liderança são trabalhados nas atividades e ajustados às necessidades de cada organização.

### **2.1.2. Visão, Missão e Valores**

Tendo como missão a capacidade de inspirar pessoas e organizações a atingir resultados de excelência, seguem uma filosofia de intervenção fundamentada nos princípios da:

- Confiança – A confiança constrói-se ao longo do tempo. Pretendem desenvolver relações duradouras com os seus parceiros.
- Flexibilidade – Só através da adaptação às necessidades dos parceiros é que podem proporcionar respostas credíveis.
- Inovação – Só através da inovação dos produtos e das soluções é que podem acompanhar as mudanças no mundo das organizações.
- Qualidade – “Porque o nosso trabalho é o nosso melhor cartão de visita”.

A Factor H segue uma cultura que integra um conjunto de princípios e valores que estão presentes em decisões financeiras, organizacionais, comerciais ou sociais, e que intervêm na realidade quotidiana, através das suas formas de gestão e procedimentos. São esses valores:

- Gestão de excelência;
- Os Recursos Humanos são o ativo mais importante da empresa;
- Respeito mútuo;
- Legalidade;
- Honestidade;

- Seriedade no relacionamento com os clientes;
- Espírito de Grupo.

## **2.2. Descrição das Tarefas Realizadas**

No decorrer das semanas de estágio na Factor H, entre 16 de setembro de 2019 e 8 de janeiro de 2020, foram desenvolvidas várias tarefas de apoio ao trabalho na área dos recursos humanos. Houve uma maior incidência em tarefas relacionadas com a área do recrutamento e da formação, já que são as duas áreas mais ativas da empresa. Contudo, e consoante a necessidade, também foram realizadas atividades relacionadas com os outros serviços prestados pela empresa. Estas tarefas foram definidas inicialmente numa reunião, tendo por base os objetivos da realização do estágio.

### **2.2.1. Integração e Socialização – Atualização do Manual de Acolhimento**

Os primeiros dias na empresa basearam-se em momentos de observação e aprendizagem. O acolhimento realizou-se através de uma reunião de *briefing*, em que me apresentei, seguida pelas apresentações das restantes colaboradoras da Factor H. Tratou-se de um momento de conhecimento das pessoas que integram a organização, das suas funções e da própria dinâmica que a empresa tem.

Foi-me entregue o Manual de Acolhimento para posterior leitura e melhor entendimento do funcionamento da empresa, o que levou a uma das tarefas propostas: atualizar este mesmo manual. Após uma primeira leitura, percebi que estava um pouco desatualizado em alguns temas, nomeadamente nos serviços que a Factor H tem para oferecer aos seus clientes e potenciais clientes. Tratei de atualizar as imagens do logótipo que estavam a ser utilizadas no manual para o atual, acrescentar os serviços prestados pela empresa que ainda não estavam descritos no manual e alterar a missão descrita para uma mais recente. Ao trabalhar nesta temática, fui capaz de perceber melhor como funcionam os serviços nas diferentes áreas de recrutamento, formação e *team building*.

### **2.2.2. Apoio ao Recrutamento e Seleção**

Em relação ao Recrutamento e Seleção, tratei várias vezes da publicação de ofertas em diversas plataformas. No caso da Factor H, as vagas de emprego disponíveis dos clientes são publicadas em três plataformas: *Zoho Recruit*, onde é criada a vaga e disponibilizado um *link* posteriormente utilizado nas restantes plataformas para que os candidatos possam aceder e registarem-se diretamente na vaga; no *website* do Net-Empregos e nas redes sociais (*Facebook* e *Linked In*), onde é colocada a descrição da vaga e o respetivo *link*.

No caso da publicação da oferta nas redes sociais (Anexo 1), para além da descrição, também era necessário anexar uma imagem alusiva à oferta, que era criada por nós no *Canva* - uma plataforma que permite a criação de várias imagens e documentos, utilizando vários tipos de *templates*. No decorrer da semana, para alcançar um maior número de candidatos, fazia uma atualização das ofertas ainda em aberto e uma republicação das mesmas nas redes sociais, tendo em atenção partilhar também em grupos relacionados com a procura de emprego. Também tive a oportunidade de assistir a entrevistas que foram realizadas por diferentes colegas e para diversos cargos, sendo este momento sempre definido como que uma “conversa” com o candidato. A principal preocupação era a de que o candidato estivesse confortável e que não fosse vencido pelos nervos, para que pudesse dar o seu melhor no momento da entrevista. No final das entrevistas, havia uma troca de ideias sobre o candidato em relação à vaga que se candidatou.

Durante a minha passagem pela Factor H, tive também a oportunidade de trabalhar com testes psicotécnicos. Foi um processo que decorreu por alguns dias e na qual foi necessária alguma preparação prévia. Foram aplicados testes de aptidão verbal, de inteligência geral, de inteligência prática, atenção concentrada, PAPI (*Personality and Preference Inventory*) e expressão escrita aos diferentes grupos, pelo que foi necessário imprimir folhas de respostas para todos e verificar a condição em que se encontravam alguns dos cadernos necessários para os testes, para o caso de ser necessário substituir alguma folha ou as argolas do caderno. No momento antes de cada grupo realizar os testes, era necessário preparar a sala com folhas de rascunho e canetas, e deixar a bateria dos testes organizada para a colega que os fosse entregar aos candidatos. Após a realização dos testes, era necessário fazer a sua correção consoante as grelhas definidas para tal e atribuir a respetiva cotação, inserindo no final os resultados no relatório que seria enviado para o cliente, *a posteriori*, poder analisar.

### **2.2.3. Apoio ao Processo Formativo**

Relativamente à Formação, inscrevia formandos no *HumanTrain*, um sistema de gestão do processo formativo que permite gerir a informação dos formandos e dos documentos necessários para preparar o *Dossier* Técnico-Pedagógico de cada curso. Era-me entregue uma ficha de inscrição com todos os dados necessários sobre o formando para serem inseridos no sistema e terem um número de formando atribuído para futuras inscrições em outros cursos/eventos. Antes de cada curso iniciar, era necessário preparar o *dossier* com as fichas de inscrição de cada formando, programa do curso, folhas de presença e os questionários de avaliação em relação ao curso, ao formador e aos formandos (cujas respostas eram inseridas posteriormente no sistema). Além disso, também era necessário preparar pastas para os participantes das formações com folhas brancas, uma caneta e o programa do curso, e preparar a sala de formações sempre que havia uma primeira sessão. Por vezes, também podia ser necessário encadernar cadernos para uma formação, caso estivessem a ser impressos pela primeira vez.

### **2.2.4. Apoio à Análise e Descrição de Funções**

Uma das atividades propostas para eu realizar durante o decorrer do estágio estava relacionada com a análise e descrição de funções. Para isso, comecei por procurar alguma informação sobre o tema para poder construir um guião (Anexo 2) para a análise e descrição das funções que existem dentro da empresa, uma vez que o objetivo seria conversar com cada colega para perceber melhor quais eram as suas funções na empresa. Após ter completado o guião com os itens que seriam relevantes para o tema com base numa ficha de análise e descrição de funções que a Factor H detém (devido aos serviços que presta como consultoria em Recursos Humanos), não tive a oportunidade de o aplicar, tendo sido apenas apresentado o modelo que poderá vir a ser aplicado posteriormente se necessário.

### **2.2.5. Outras atividades**

As restantes tarefas realizadas estiveram relacionadas com atividades de *Team Building* e com o evento organizado pela empresa “Motivar Equipas – *It’s a Kind of Magic!* – Ricardo Peixe”. Quanto ao evento, que se realizou em novembro de 2019, fiquei responsável por criar um ficheiro Excel com o nome e contactos de pessoas que já participaram em eventos anteriores ou formações da mesma área e que pudessem ter interesse em participar no evento, para posteriormente ser enviada uma *newsletter* a promover o evento. Além disso, preparei as pastas que iriam ser entregues aos participantes no dia do evento e, nesse dia, fui uma das

peçoas que ficou encarregue de receber as peçoas e as respetivas autorizações da recolha de dados e de imagens, bem como entregar as pastas e a pulseira que davam acesso ao evento.

Em relação ao *Team Building*, tive a oportunidade de participar em duas atividades. Para a primeira, contribuí ao organizar o material de apoio para as atividades que iriam ser realizadas, nomeadamente ao preparar um guião relacionado com um desafio que iria ser proposto aos participantes, e a reunir materiais de pintura necessários para outra dinâmica, tendo ficado também responsável pelo registo fotográfico da atividade de *team building*. No segundo caso/atividade, ajudei a organizar algum material de apoio para as atividades ao criar uma *playlist* de músicas que iria ser utilizada para animação e para algumas dinâmicas, bem como ao preparar de novo o guião relacionado com um dos desafios e realizando uma montagem em vídeo de fotos que as colegas foram captando durante os desafios realizados para no final ser apresentado aos participantes.

Neste estágio também estive em contacto com a área comercial da empresa. Uma das áreas de formação com a qual a Factor H trabalha é o setor funerário, tendo disponível vários cursos para esse setor. A minha função foi entrar em contacto com vários clientes que já tinham sido contactados pela empresa e atualizar os seus dados, aproveitando para perceber se havia disponibilidade para receber novas informações sobre os cursos disponíveis. Os dados recolhidos eram depois transmitidos à colega responsável pela formação.

### **2.3. Conclusão sobre o estágio**

No primeiro dia de estágio consegui ter a perceção de que se tratava de uma equipa com uma dinâmica bastante ativa e a energia com que me acolheram permitiu-me ganhar motivação para os dias que se avizinhavam. Trabalhar com uma equipa como a da Factor H não é difícil, apenas é necessário ter energia e empenho para a acompanhar todos os dias nas tarefas diárias.

Durante estes quatro meses de estágio, tive a oportunidade de realizar atividades relacionadas com as diferentes áreas nas quais a empresa trabalha. Adquiri uma nova visão e novos conhecimentos em relação à área do Recrutamento e Seleção que não tinha, devido a já ter estagiado numa empresa de trabalho temporário que desenvolve essa área de uma forma diferente. Pude trabalhar com ferramentas das quais apenas tive conhecimento através



de aulas teóricas, como foi o caso dos testes psicotécnicos. Trabalhei pela primeira vez na área da Formação, o que me permitiu perceber como funciona essa área desde o início em que se inscreve os formandos até ao momento da certificação, desenvolvendo mesmo alguma curiosidade e interesse pela área. Além disso, a área comercial também desempenha um papel importante no funcionamento da Factor H, pelo que também estive envolvida nesta área no momento em que entrei em contacto com alguns clientes do setor funerário, o que me permitiu sair um pouco da zona de conforto e trabalhar mais esse aspeto.

Foi um estágio bastante enriquecedor para mim a um nível pessoal e profissional. Trabalhei com pessoas que me ensinaram muito, que me desafiaram a sair da minha zona de conforto e que depositaram a sua confiança em mim, motivando-me a dar o meu melhor e a aproveitar a oportunidade de aprender numa empresa que procura atingir a excelência em tudo o que faz para oferecer a melhor experiência ao seu cliente.

### **3. Enquadramento Teórico – *Employer Branding***

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a revisão de literatura realizada sobre as estratégias de *Employer Branding* (EB), um tema que tem vindo a adquirir relevo no mundo empresarial por se tratar de um modo de promoção de uma organização e de atração e retenção de talento. A Factor H é uma empresa de consultoria que procura talentos não só para a sua equipa, mas principalmente para integrar equipas de empresas clientes. O desenvolvimento deste capítulo será essencial para determinar de que forma a Factor H poderá aplicar esta estratégia de atração e retenção de talento. Nos últimos anos, o EB tem ganho grande reconhecimento por parte das empresas e do mundo académico devido à vontade que as empresas têm em atrair e reter o talento que necessitam para garantir o seu sucesso e de apresentar uma imagem de *good place to work* (Braga & Reis, 2016; Santos, Monteiro, Martinho, Reis, & Sousa, 2018). Além do mais, o EB também pode ser visto como uma ferramenta de gestão de reforço cultural e de comprometimento para com a estratégia utilizada pela empresa, tal como na forma como isso funciona através das práticas dos Recursos Humanos, pelo que é necessário saber quais os fatores que são importantes para atrair os candidatos de forma a possibilitar a construção de uma marca de empregador favorável (Eger, Mičák, Gangur, & Řehoř, 2019; Russell & Brannan, 2016).

#### **3.1. Conceito de Marca Corporativa**

As marcas estão entre os ativos mais valiosos de uma empresa, pelo que as organizações focam-se em desenvolver os produtos e a marca corporativa, apesar de a gestão da marca poder ser utilizada na área da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) (Backhaus & Tikoo, 2004). A marca corporativa é definida como um “nome, termo, sinal, símbolo ou *design* ou a combinação destes elementos, com a intenção de identificar e diferenciar toda a oferta de produtos na mente do sujeito envolvido” (Kalyankar, Mathur, & Bakshi, 2014, p. 80). Do ponto de vista da GRH, o EB oferece a possibilidade de potenciar a lealdade dos colaboradores e construir compromisso organizacional, tornando-se importante para organizações de multimarcas (empresas que comercializam várias marcas da mesma categoria) que enfrentam uma crescente concorrência para atrair e reter candidatos qualificados, podendo levar a um conflito interno da marca (Gomes, 2015; Russell & Brannan, 2016).

A marca corporativa tem como objetivo mostrar que se trata de um projeto com qualidade, facilitar a compra do produto/serviço, reduzir riscos, oferecer proteção legal, impossibilitar a sua cópia, funcionar como meio para garantir vantagem competitiva, e, por fim, atrair colaboradores com qualidade (Kalyankar et al., 2014). O papel da marca tem sido enfatizado na literatura sobre a GRH, sendo reconhecido que, se as pessoas se identificarem com uma marca e a integrarem na sua concepção própria, encontram-se em consonância com a mesma, tornando-as mais dispostas a permanecer com a organização, podendo até trabalhar mais e de forma mais inteligente (Russell & Brannan, 2016). Acredita-se que a marca corporativa está completamente implementada se atingir todos os *stakeholders* ligados à organização, e não apenas os consumidores da marca. Quer isto dizer que é necessário considerar duas dimensões principais: uma que reflita e tenha alcance nos *stakeholders* externos, como possíveis candidatos, e outra que tenha em atenção os *stakeholders* internos, nomeadamente os colaboradores (Sousa, Ferreira, Arriscado, & Quesado, 2016).

### 3.2. Conceito de *Employer Branding*

O termo *employer brand* surgiu pela primeira vez nos anos 90 através de Ambler e Barrow (Ahmad, Khan & Haque, 2020). As organizações têm recorrido ao EB para atrair candidatos e garantir que os seus colaboradores estão envolvidos na cultura organizacional e estratégia organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004). As empresas desenvolvem ações que promovem a sua marca enquanto entidade empregadora para que se torne na empresa eleita por candidatos que sejam do seu interesse (Braga & Reis, 2016). Para isso, a empresa desenvolve uma relação de lealdade com o seu público-alvo e realça os atributos que tem para oferecer a potenciais e atuais colaboradores (Braga & Reis, 2016).

Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens (2018) afirmam ser importante diferenciar *employer branding* de *employer brand* (marca de empregador), em que este último é visto como um identificador (por exemplo, o nome ou o logótipo) e o EB descreve o processo de construção de uma identidade de empregador única. Na seguinte tabela 3.2-1 são apresentadas algumas definições para EB e *employer brand*:

Tabela 3.2-1 - Definições de *Employer Brand* e *Employer Branding*.

Autor/Ano	Definições de <i>Employer Brand</i> e <i>Employer Branding</i>
<b>Sullivan (2004)</b>	“Uma estratégia direcionada, a longo prazo, para gerir a consciência e a percepção dos colaboradores, potenciais colaboradores, e <i>stakeholders</i> no que diz respeito a uma empresa em particular.” – <i>employer branding</i>
<b>Ambler e Barrow (1996)</b>	“O conjunto de recompensas funcionais, econômicas e psicológicas fornecidas pelo emprego, e identificadas pela empresa empregadora” (p. 187) – <i>employer brand</i>
<b>Conference Board (2001)</b> (citado em Backhaus & Tikoo, 2004)	“O <i>employer brand</i> estabelece a identidade de uma empresa como empregadora. Engloba o sistema de valor da empresa, políticas e comportamentos em direção aos objetivos de atrair, motivar e reter os atuais e potenciais colaboradores da empresa.” (p. 502) – <i>employer brand</i>
<b>Backhaus e Tikoo (2004)</b>	“O processo de construir uma identidade empregadora identificável e única, e o <i>employer brand</i> como conceito da empresa que a diferencia da concorrência” (p. 502) – <i>employer branding</i> e <i>employer brand</i>
<b>Bancaleiro (2010)</b>	“ <i>Employer Branding</i> ou Marca de Empregador é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objetivos de negócio, estruturado numa forma abrangente, consistente e continuada, que comunica, externa e internamente, os aspetos mais relevantes da identidade da organização, i.e., o seu propósito, os seus valores mais profundos, as suas práticas de gestão, a sua política de compensação e benefícios, etc.” (p. 1) – <i>employer branding</i>
<b>Arasanmi e Krishna (2019)</b>	“O <i>employer branding</i> compreende os benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos por uma empresa aos seus colaboradores. Os atributos do <i>employer branding</i> são positivos para a reputação corporativa, e usados para atrair funcionários com potencial.” (p.2) – <i>employer branding</i>

Fonte: Sullivan (2004); Ambler e Barrow (1996); Backhaus & Tikoo (2004); Bancaleiro (2010); Arasanmi e Krishna (2019).

Seguindo a ideia de Sullivan (2004) sobre EB, este posiciona a organização no mercado, atribuindo-lhe uma boa imagem, ao mesmo tempo que a apresenta como um bom local para trabalhar. As definições de Ambler e Barrow (1996) e da *Conference Board* (2001) mostram que o conceito de *employer brand* está mais direcionado para o estabelecimento da identidade de uma empresa no mercado de trabalho, ao definir os benefícios que a empresa tem para oferecer aos seus colaboradores e apresentar uma imagem clara da empresa, tanto internamente como externamente. Trata-se de evidenciar de uma forma clara a proposta de valor da empresa, isto é, o modo como as necessidades e as expectativas dos colaboradores serão atendidas em questões como as recompensas financeiras e não financeiras, ambiente de trabalho, oportunidades de aprendizagens, relacionamentos, entre outros (Braga & Reis, 2016). Num mundo cada vez mais global, competitivo e sempre ligado, é fundamental criar uma marca que seja reconhecida por motivos positivos, não só pelos seus produtos, como também pela sua cultura e dinâmica, e que permite atrair e reter os talentos necessários para o sucesso da organização, indo ao encontro da definição de Backhaus e Tikoo (2004), de Bancalero (2010) e de Arasanmi e Krishna (2019), de criar uma identidade empregadora única e uma imagem de *great place to work* que a diferencie da concorrência. Faz parte do EB identificar os atributos que podem atrair os diferentes segmentos de potenciais colaboradores, mantendo a consistência entre a proposta de valor do empregador e as expectativas que se pretende atingir dos profissionais, nunca esquecendo as estratégias de comunicação da marca (Braga & Reis, 2016). Para concluir, o EB é a forma como uma organização comercializa os seus serviços e produtos a potenciais e atuais colaboradores, pelo que uma estratégia de EB é considerada forte se combinar os valores da organização, a estratégia de gestão de pessoas e as políticas dos recursos humanos, estando intrinsecamente ligado à marca da empresa (Walker, 2008).

O EB é descrito como um processo que se desenvolve em três fases: desenvolver a proposta de valor do empregador (*Employer Value Proposition*), o *marketing* externo e o *marketing* interno da organização (Backhaus & Tikoo, 2004). A proposta de valor do empregador posiciona o valor que as empresas têm para oferecer aos seus empregados, como a cultura organizacional, os estilos de liderança e os benefícios do emprego, e o *marketing* interno e externo são utilizados para comercializar essa mesma proposição de valor a potenciais candidatos e promovê-la entre os colaboradores da empresa (Tumasjan, Kunze, Bruch, & Welpe, 2019).

Uma empresa atrativa representa uma vantagem competitiva relativamente à apreensão de candidatos com as melhores competências, já que na visão de Robertson se trata de uma ponte entre a mensagem da empresa que está a recrutar e a vontade de aceitar a proposta oferecida por parte do candidato (como citado em Santos et al., 2018). Depois da atração, importa reter os colaboradores através de uma proposta de valor estimulante oferecida pela organização, uma vez que está relacionada com as recompensas que a empresa tem para oferecer. Trata-se de ter um plano de recrutamento bem definido e de definir a marca corporativa de acordo com a cultura organizacional. As empresas detentoras de um plano de proposta de valor bem definido facilmente retêm e atraem talento, atingindo com sucesso as suas metas (Santos et al., 2018). Assim, segundo Bancaleiro, é importante que qualquer admissão seja realizada de uma forma estruturada e por profissionais com capacidade para transmitir a proposta de valor da organização que melhor se adequa a cada candidato (como citado em Mateus, 2008).

Atualmente, uma das preocupações das empresas é melhorar o desempenho dos seus colaboradores e atrair e reter o talento, uma vez que, segundo Matanda e Ndubisi (2013), são estes colaboradores que permitem o crescimento e a sustentabilidade dos empreendimentos (Matanda e Ndubisi, 2013; Sousa et al., 2016). O *marketing* interno leva a promessa que fez aos recrutados para a organização e transforma-a numa característica da cultura organizacional com o objetivo de desenvolver uma força de trabalho que está comprometida com os valores e os objetivos organizacionais estabelecidos para a empresa (Backhaus & Tikoo, 2004). Expondo sistematicamente os colaboradores à proposição de valor da EB, a cultura da empresa molda-se com base nos objetivos corporativos permitindo que a empresa atinja uma cultura única focada nos seus negócios (Backhaus & Tikoo, 2004).

O marketing externo, no caso do EB, tem como objetivo atrair o público-alvo, ao mesmo tempo que suporta e realça o produto ou a marca corporativa, tendo de ser consistente com os restantes processos de gestão da marca (Backhaus & Tikoo, 2004). Ao estabelecer-se como um empregador de primeira escolha, atrai os melhores candidatos possíveis para a organização, adquirindo um capital humano distintivo. Uma vez atraídos e contratados pela empresa, assumem e desenvolvem os valores adotados pela organização enquanto fortalecem o seu comprometimento para com ela (Backhaus & Tikoo, 2004).

Apesar de o EB ser desenvolvido para ser consistente com os produtos da empresa e com a marca corporativa, existem duas ideias-chave diferentes: a primeira é a de que o EB

é direcionado para o que está relacionado com o emprego e com a identidade da empresa como empregadora; a segunda ideia é a de que o EB está relacionado com o público externo e interno, enquanto a gestão da marca corporativa e dos produtos está mais direcionada para o público externo (Backhaus & Tikoo, 2004). O objetivo do EB é posicionar a experiência de trabalho de uma organização como sendo atrativa e distinta da restante concorrência, ao mesmo tempo que a promove externamente, no mercado de trabalho, e internamente, na organização, para aumentar os resultados dos recursos humanos e contribuir para o desempenho da empresa (Tumasjan et al., 2019). É através de teorias sobre o valor da marca (*brand equity*) que o EB analisa a influência que a atratividade tem nas pessoas, isto é, nas crenças e nas percepções que os indivíduos têm sobre os produtos e os serviços, e nas preferências de uma hierarquia ideal e que aumentam a diferenciação entre a concorrência, pelo que estes princípios devem ser extrapolados para a questão da atração e do recrutamento, uma vez que a escolha do melhor empregador é realizada consoante as preferências dos candidatos (Reis & Braga, 2016).

Segundo Barrow, no momento de criação do EB é essencial o envolvimento das chefias para refletirem sobre o posicionamento da organização, de forma a reter os talentos existentes e a atrair novos, originando assim estratégias para implementar (como citado em Santos et al., 2018). Para Bancaleiro, uma empresa é valorizada como empregadora se possuir uma marca empregadora forte para o mercado de trabalho e para os seus colaboradores (como citado em Santos et al., 2018). Na perspectiva de Michels, é necessário ter em consideração cinco aspetos para atrair e reter bons profissionais: adotar uma mentalidade direcionada para o talento, preparar a proposta de valor para o emprego, reformular a estratégia de comunicação e diferenciar o ambiente e a experiência no trabalho (como citado em Santos et al., 2018).

Numa visão mais recente, e com base no que se tem escrito nos últimos anos sobre EB, Edwards vê o EB “como uma atividade dos recursos humanos que envolve uma gestão sistemática de como uma organização é compreendida enquanto empregadora; especificamente para novos potenciais candidatos e para os atuais colaboradores” (como citado em Edwards, 2017, p. 234). Perceber o papel do EB é essencial para o processo de recrutamento que forma a experiência que o candidato tem e que afeta a percepção sobre a marca do empregador de uma forma positiva ou negativa, já que o EB se trata de uma ferramenta de *Marketing* que ajuda a empresa a ter uma boa imagem para os potenciais candidatos (Eger et al., 2019). A marca de uma empresa, a estratégia da marca e a reputação

que esta tem desempenham um papel importante na GRH e pode influenciar os processos e nos resultados da GRH, como na atração de candidatos, na eficiência do recrutamento e no comprometimento dos colaboradores para com a organização (Tumasjan et al., 2019).

### 3.3. Processo de Planeamento de uma Estratégia de *Employer Branding*

O EB oferece aos Recursos Humanos um modelo que permite ligar a estratégia que utilizam na gestão de pessoas com a da marca da empresa para que seja possível atingir a diferença no mercado de trabalho (Walker, 2008). Walker (2008), em *Employer Branding: A No-Nonsense Approach* apresenta um esquema de como deve seguir um projeto de desenvolvimento e comunicação do EB, dividido em quatro fases:

Tabela 3.3-1 - Desenvolvimento e Comunicação do EB.

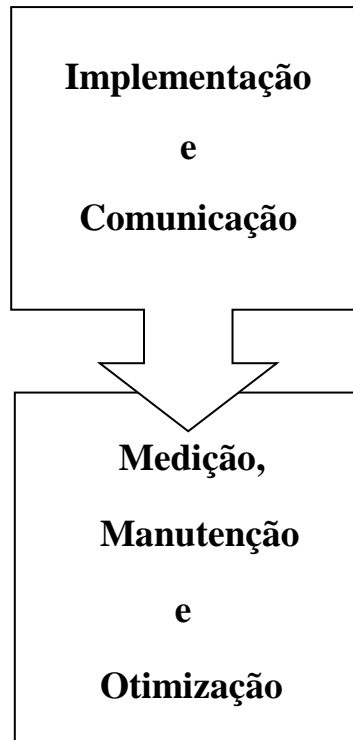
O Que Acontece	Fases do Projeto	Ações Típicas
<p>Nesta fase é necessário existir algumas correções sobre como a marca é percebida pela gestão de topo, por outros funcionários e pelo mercado de talentos externos. É necessário ter uma noção do quão grande é a tarefa que a nova marca enfrenta. É importante, assim, desenvolver relações com outras disciplinas e preparar a descoberta do seu caso de negócios. É quase certo que terá alguns dados de pesquisa que já não lhe serão úteis, pelo que é necessário medir o desempenho atual.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; width: 200px; margin: 0 auto;"> <b>Descoberta</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Workshop</i> de gestão Sénior;</li> <li>• Grupo de foco interno e externo;</li> <li>• Exame aos empregados;</li> <li>• Jornadas de auditorias aos empregados;</li> <li>• Construção de relacionamentos entre o <i>marketing</i>, relações públicas e equipas de comunicação;</li> <li>• Garantir <i>buy-in</i><sup>1</sup> entre a gerência de topo;</li> <li>• Selecionar os parceiros externos;</li> <li>• Aplicar métricas de linhas base.</li> </ul>
<p>Esta é a fase crítica entre a entrada e a saída. É a altura onde se cria uma análise e se avalia o ADN da organização, sendo que a construção começa a partir daí. É necessário realizar uma interpretação clara sobre a imagem da organização e do que esta oferece como empregador – a sua proposta de valor distinta.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; width: 200px; margin: 0 auto;"> <b>Análise, Interpretação e Criação</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os atributos da marca;</li> <li>• Definir o valor global da proposta de valor do empregador;</li> <li>• Comportamentos específicos associados a cada atributo;</li> <li>• Resumo geral da criação;</li> <li>• Expressão criativa inicial da marca.</li> </ul>

<sup>1</sup> Apoiar uma ideia/plano (<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/buy-in>).



Antes de apresentar a marca para o recrutamento, é necessário certificar-se que pode cumprir o que a marca promete, que a proposta de valor baseia-se naquilo que os atuais empregados vivem, reconhecem e acreditam e que os novos candidatos vão experimentar. Deverá existir um pleno alinhamento entre aquilo que eles esperam e aquilo que experimentam.

A pesquisa qualitativa, tanto externa como interna, vai assegurar-lhe que a nova marca é percebida da maneira que é pretendida. Até agora, a marca está a começar a fazer sentir a sua presença nas comunicações internas do dia-a-dia e nas suas práticas no que concerne às pessoas. Pela primeira vez, deverá ser capaz de demonstrar melhorias nas suas medidas base de origem e será uma marca clara para todos e que agrega consigo valor real.



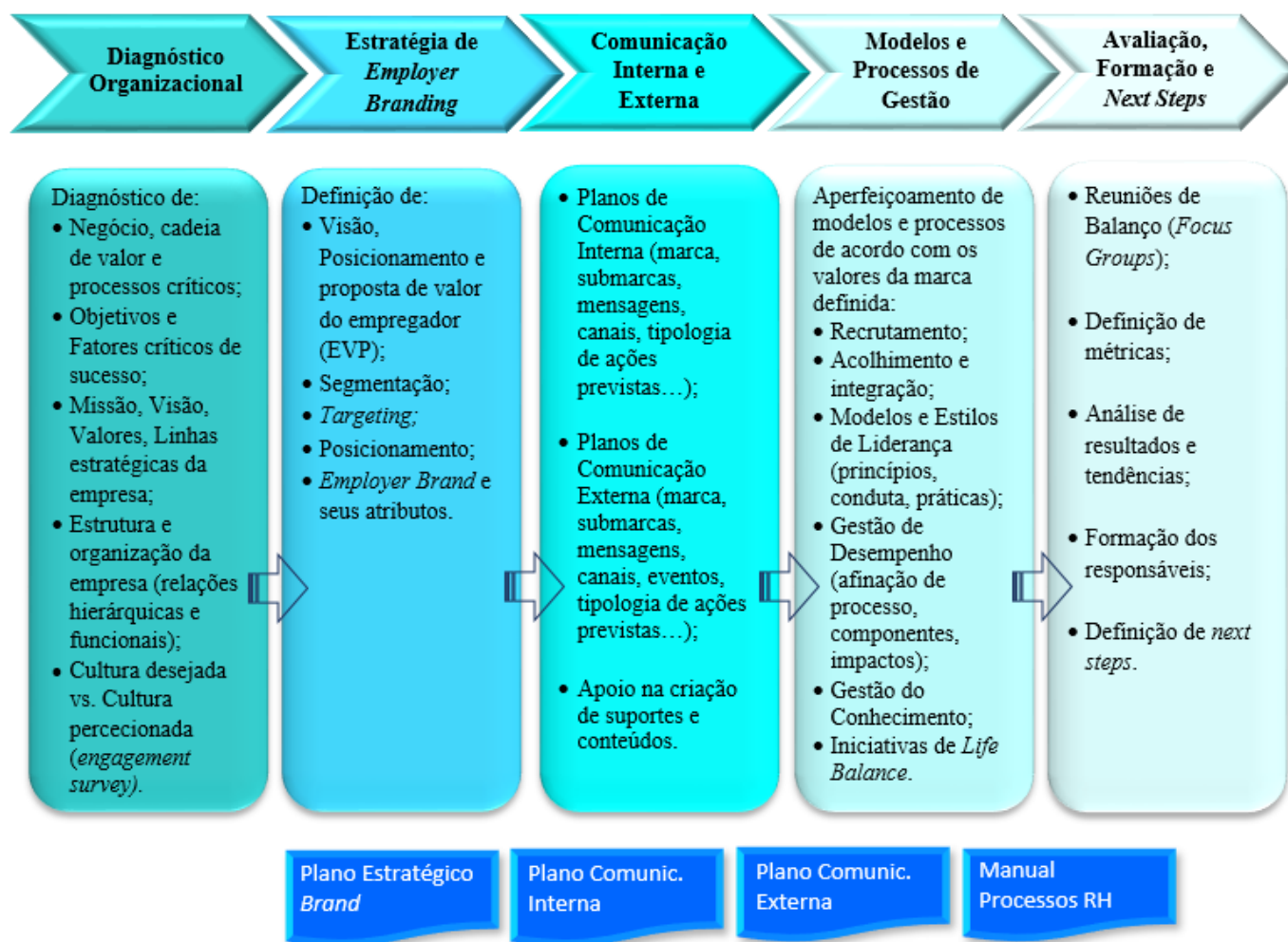
- Implementar a marca em:
    - Programa/material de indução;
    - Informação de candidatos;
    - *Briefings* para consultorias de recrutamento;
    - Processo de entrevista/avaliação;
  - Lançamento interno da marca;
  - Aplicar a marca a programas/matérias de atração de talento, incluindo no *website*.
- 
- Sondar a resposta interna da nova marca;
  - Sondagem da perceção externa;
  - Medidas de melhoria nas métricas de recrutamento e retenção;
  - Aplicação completa da marca para jornadas destinadas aos candidatos;
  - Medir a aceitação do "Viver a marca".

Fonte: Traduzido de Walker (2008), p. 5.

Um projeto de EB pode resultar numa mudança de processos, atitudes e comportamentos relevantes na estrutura e estratégia de uma empresa, pelo que deve seguir algumas práticas retiradas de modelos de gestão de projetos e de roteiros conceptuais de gestão de mudanças (Sezões, 2018). Ibbs, Clarence e Kwak (2001) definem cinco princípios a ter em conta: promover uma cultura de mudança balanceada, reconhecer a mudança, avaliar a mudança, implementá-la e melhorar continuamente com as lições aprendidas.

A Stanton Chase Portugal desenvolveu uma metodologia de apoio na definição de estratégias de EB (Tabela 3.3.-2) que permite transpor os valores organizacionais para a marca de empregador, desenvolver planos de comunicação interna e externa e a revisão dos processos-chaves da GRH (Sezões, 2018; Stanton Chase, 2017):

Tabela 3.3-2 - Employer Branding Project Chart - Modelo de Gestão de Projetos



Fonte: Stanton Chase Portugal citado em Sezões (2018), p. 41.

De acordo com a revista *online* InfoRH, são descritas nove características (tabela 3.3-3) que devem fazer parte de uma estratégia de EB, mostrando que os empregadores mais atraentes devem ser capazes de definir o que os torna únicos, de reforçar as suas comunicações internas e externas e as suas ações com os empregados (InfoRH, 2015). São elas:

**Tabela 3.3-3 - Nove Características de uma estratégia de EB.**

<b>Definição de um público-alvo</b>	A mensagem e a imagem mudam consoante o tipo de público a que se destina.
<b>Análise da situação</b>	Tentar perceber qual a imagem que a empresa tem a nível interno e externo.
<b>Análise daquilo que se procura</b>	Define-se as mudanças ou aspetos a melhorar consoante os resultados do passo anterior.
<b>Definição de objetivos</b>	Depende se o objetivo é atrair, manter, motivar ou fortalecer a marca.
<b>Definição do <i>Employee Value Proposition</i></b>	Mostra a razão pela qual vale a pena trabalhar em determinada empresa.
<b>Canais de comunicação</b>	Transmite-se a mensagem desejada através de canais utilizados no dia-a-dia.
<b>Ações internas</b>	Em que se envolve ativamente os colaboradores.
<b>Ações externas</b>	Mostram a eficácia no momento em que a marca é apresentada.
<b>Acompanhamento e evolução</b>	Permite medir o impacto e avaliar as ações de forma contínua.

Fonte: Revista *online* InforRH (2015).

Através destes três processos de autores diferentes (Walker, Stanton Chase Portugal e InforRH) é possível perceber que se encontram em alguns pontos. Todos referem que é necessário entender como é que a marca é percebida internamente, entre os colaboradores e a alta chefia, e externamente, através dos *stakeholders* e do público-alvo. É importante definir uma proposta de valor que represente os valores da organização e certificar-se de que a marca cumpre com o que promete nesta proposta. Por fim, depois de apresentada a estratégia de EB definida pela empresa, é essencial analisar os resultados, ou seja, perceber se a mensagem foi transmitida para que se possa melhorar ou manter, dependendo dos resultados.

### **3.4. Consequências do *Employer Branding***

#### **3.4.1. Atração e Retenção de Talento**

Como já foi abordado anteriormente, o EB é uma ferramenta que permite desenvolver a marca empregadora de uma organização de modo a que ela consiga atrair e reter talento. Ou seja, possibilita atração e a retenção de colaboradores que detenham um perfil que se enquadre com os valores e cultura organizacional praticada pela organização.

Um dos elementos essenciais na construção do EB é a atratividade da empresa como marca empregadora, o que significa que, no momento em que o empregador estiver a desenvolver as suas estratégias de EB, necessita de ter em atenção este aspeto referente aos benefícios que tem para oferecer a possíveis candidatos para a sua organização, de forma a poder atrair perfis do seu interesse (Santos et al., 2018). A atratividade do empregador difere da fase de atração no processo de recrutamento, uma vez que, na fase inicial do recrutamento, o objetivo é atrair os candidatos para uma vaga disponível, enquanto a atratividade do empregador necessita de ser trabalhada constantemente para que a empresa seja reconhecida como boa empregadora no mercado de trabalho (Reis & Braga, 2016).

O conceito de atratividade do empregador é definido como “os benefícios previstos que um potencial colaborador vê ao trabalhar para uma determinada organização”, pelo que é importante perceber o que pode atrair alguém que está a procura de emprego, mas também encorajar os atuais funcionários a manterem-se com a empresa (Berthon, Ewing, & Hah, 2005, p. 156; Eger et al., 2019). Berthon, Ewing e Hah desenvolveram uma escala que permite medir a atratividade organizacional (Berthon et al., 2005; Eger et al., 2019). A *Employer Attractiveness scale* (EmpAt) trata-se de uma escala constituída por 25 itens englobados em cinco variáveis (ver tabela 3.4.1.-1) (Berthon et al., 2005). É um refinamento e uma extensão das três dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996) (benefícios psicológicos, funcionais e económicos), que permite ser aplicado para se perceber realmente as variáveis que atraem e retêm os colaboradores, permitindo dar a importância adequada ao processo do EB da organização (Berthon et al., 2005; Reis & Braga, 2016).

Tabela 3.4.1-1 - Variáveis da *Employer Attractiveness scale*

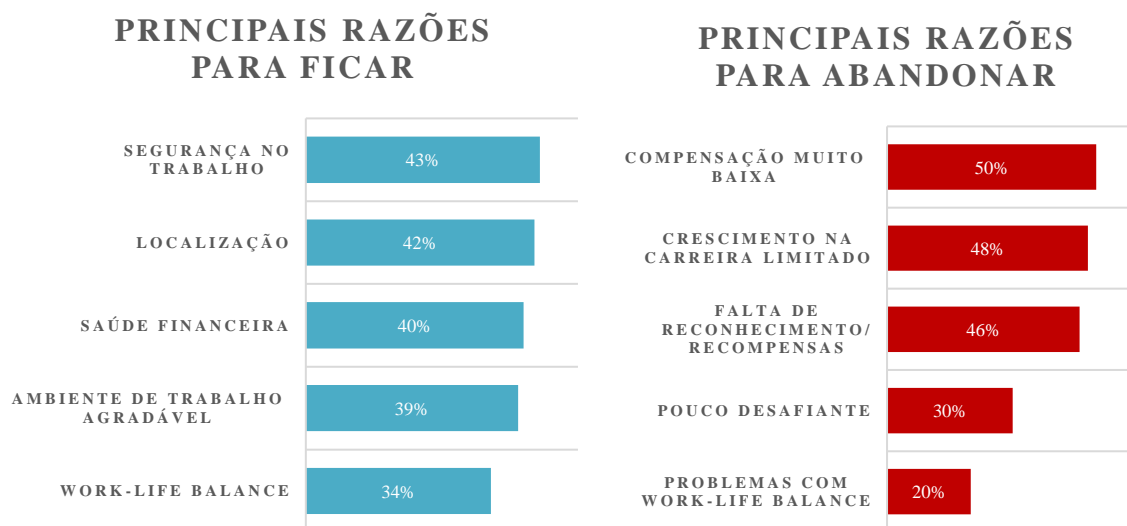
<b><i>Interest Value</i></b> <b>(Interesse)</b>	O indivíduo é atraído por um ambiente de trabalho desafiante, práticas inovadoras e que estimule a sua criatividade.
<b><i>Social Value</i></b> <b>(Social)</b>	Refere-se a um empregador que oferece um ambiente de trabalho divertido, feliz e com boas relações interpessoais e espírito de equipa.
<b><i>Economic Value</i></b> <b>(Económico)</b>	O indivíduo é atraído por um salário acima da média, um conjunto de benefícios, segurança face ao trabalho e oportunidades de promoção na carreira.
<b><i>Development Value</i></b> <b>(Desenvolvimento)</b>	O indivíduo é atraído pelo reconhecimento, valorização profissional e confiança e desenvolvimento de competências.
<b><i>Application Value</i></b> <b>(Aplicação)</b>	O indivíduo é atraído pela oportunidade de aplicar os seus conhecimentos e de os transmitir a outros, num ambiente de trabalho direcionado para o cliente e humanitário.

Fonte: Berthon et al. (2005).

A acrescentar à atratividade, importam também aspetos como a projeção de uma boa imagem, a oportunidade de progredir na carreira e um bom ambiente profissional (Santos et al., 2018). Um estudo conduzido por McKinsey em 2004 mostra que fatores como: um lugar divertido para trabalhar, para “pessoas como eu”, oportunidades de aprendizagem e uma empresa inovadora são mais importantes para os trabalhadores do que um salário alto (Kalyankar et al., 2014). São aspetos que nos dias de hoje são relevantes para quem procura emprego, em que uma boa remuneração pelo trabalho que desenvolve já não é suficiente. No relatório *Country Report Portugal* realizado pela Randstad estão representadas as razões que levam os portugueses a manterem ou a abandonarem o seu emprego (figura 3.4.1-2) (Randstad, 2019). Os resultados mostram que os portugueses se interessam mais pela segurança no trabalho, um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e um bom ambiente de trabalho, e que a principal razão de desistirem do seu emprego é sentirem que a

empresa oferece uma baixa compensação aos seus colaboradores e a falta de progressão na carreira.

**Tabela 3.4.1-2 - Razões pelas quais os portugueses permanecem ou abandonam o seu local de trabalho**



Fonte: Traduzido de Randstad (2019), p. 25.

Cheese define o talento como “um termo compreensivo que descreve os recursos humanos que uma organização pretende atrair, reter e desenvolver para atingir os objetivos do negócio” (como citado em Santos et al., 2018, p. 4). Para Goffe e Jones, o talento é “um conjunto de ideias, conhecimentos e competências que permitem produzir mais, usando os mesmos recursos disponíveis” (como citado em Santos et al., 2018, p. 4). Assim, quando se aborda o termo talento, trata-se de um candidato dotado de conhecimentos e competências que uma organização procura e considera ser essencial para atingir os seus objetivos organizacionais. É precisamente a questão da imagem que faz desenvolver o EB, no sentido de as empresas recrutarem mais e melhores colaboradores, resultando num conjunto de estratégias adotadas para reter e atrair talento, e permite que a empresa esteja em vantagem em relação à concorrência (Kalyankar et al., 2014; Santos et al., 2018). Os elementos referidos anteriormente podem tornar-se num elemento diferenciador de outras empresas concorrentes e resultar no sucesso de uma organização, permitindo a retenção e atração do talento que necessita para atingir todos os seus objetivos. Para atrair os candidatos desejados, a organização deve ver o recrutamento como uma ferramenta de *marketing* e os candidatos

como clientes, utilizando uma boa comunicação e uma atividade de patrocínio que mantenha as promessas realizadas no decorrer do processo de recrutamento (Kalyankar et al., 2014).

### 3.4.2. Gestão do Talento

A gestão de talento é definida como “atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições chave que contribui diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um conjunto de talentos de candidatos com grande potencial e de alta *performance* para preencher essas funções, e o desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas posições com candidatos competentes e para assegurar o comprometimento contínuo deles para com a organização” (Collings & Mellahi, 2009, p. 2). As organizações que executam a gestão de talento seguindo esta definição de Collings e Mellahi conseguem oferecer uma experiência de trabalho diferente para as funções de talento e sem talento, no entanto, essa experiência de trabalho será baseada em segmentos de talento (Edwards, 2017). O artigo de Moroko e Uncles apresenta um conjunto de possíveis grupos que podem formar a base de uma segmentação de grupos de colaboradores (Edwards, 2017). Estão incluídos segmentos ou grupos através da idade (*Baby boomers versus* Gerações X e Y), antiguidade (recém-licenciados *versus* gestores), tipo de trabalho (técnico *versus* atendimento ao cliente), permanência (permanente *versus* contrato), ciclo do trabalhador (candidato *versus* colaborador), entre outros (Moroko & Uncles, 2009).

As organizações devem ter em conta a segmentação da força de trabalho, uma vez que cada geração tem as suas vontades e necessidades (Edwards, 2017). O entendimento/compreensão das fases de vida e de fatores de benefícios da carreira, bem como a importância do papel da família e a influência social na tomada de decisão leva a que a organização possa providenciar uma proposta de valor do empregador atraente para os segmentos de colaboradores bem definidos (Moroko & Uncles, 2009). Entender estes aspetos e transpô-los para uma estratégia de EB pode resultar na concretização do objetivo de atrair os candidatos desejados para as funções que requerem talento, na visão da empresa, e na retenção dos atuais colaboradores. Uma boa estratégia de EB pode reduzir os custos do recrutamento, já que a empresa recebe mais candidaturas de indivíduos interessados e a retenção de colaboradores é mais barata do que a sua substituição, podendo resultar também numa redução do *turnover* (rotatividade de pessoal), uma vez que a relação entre empregados é melhorada (Bussin & Mouton, 2019).

### 3.4.3. Estudos sobre o *Employer Branding*

A seguinte tabela 3.4.3-1 apresenta alguns estudos e respectivas conclusões retiradas relativamente ao EB na prática, nomeadamente alguns elementos que devem ser tidos em conta antes ou durante a utilização do EB, bem como os resultados da sua utilização. Os estudos mostram que é necessário identificar as variáveis que mais atraem os candidatos desejados pela empresa e que é importante investir nas pessoas, quer seja a um nível interno ou externo. É uma estratégia que combina o *Marketing*, a GRH e práticas para atrair e reter talento, resultando na retenção e atração de candidatos e na redução de custos. As redes sociais são um elemento importante nesta era da tecnologia em que nos encontramos, sendo muitas delas utilizadas pelas empresas, como é exemplo a Factor H, e por candidatos que procuram por oportunidades de trabalho e promovem o EB ao fornecer informação sobre as empresas e facilitando a discussão com possíveis candidatos.

**Tabela 3.4.3-1 - Estudos sobre o EB**

<b>Autor/Ano</b>	<b>Tipo de Estudo e Modo de Medição</b>	<b>Amostra</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Eger, Mičík, Gangur e Řehoř (2019)</b>	Qualitativo Questionários	281 Alunos da área dos negócios no final de semestre (209 mulheres e 72 homens) de duas faculdades públicas de Economia na República Checa, entre os 21 e os 25 anos.	O objetivo deste estudo é testar a escala EmpAt ao identificar as dimensões de atratividade de uma marca de empregador entre estudantes da área dos negócios através da análise exploratória fatorial. Concluiu-se que os alunos dão mais importância ao valor social, seguido pelos de interesse, económico e pelo desenvolvimento. A gestão destes atributos, que representam os valores da marca de empregador, contribui para o EB e para um recrutamento eficaz. No entanto, é necessário ter em atenção que o EB e o recrutamento devem respeitar as diferenças de grupos-alvo que sejam de países e culturas diferentes. O profundo conhecimento sobre os fatores que influenciam os candidatos é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de recrutamento e de <i>employer brand</i> .



<p><b>Sousa, Ferreira, Arriscado e Quesado (2016)</b></p>	<p>Qualitativo e exploratório</p> <p>Entrevistas detalhadas</p>	<p>Colaboradores de um grupo empresarial português líder (29 entrevistas individuais a colaboradores com funções de níveis diferentes e 2 <i>focus groups</i> (num total de 30 colaboradores com funções executivas, táticas e operacionais)).</p>	<p>Este trabalho tem o objetivo de refletir o papel do EB para atrair, desenvolver e reter talento e analisar os passos e as respostas que um grupo empresarial português líder usa para criar a sua estratégia de EB. Com este estudo de caso conclui-se que uma estratégia de EB exige uma aplicação do <i>marketing</i>, gestão dos recursos humanos e uma combinação de teorias e técnicas para atrair, desenvolver e reter talento. A abordagem feita pela empresa e apresentada neste estudo de caso mostra que conhecer as necessidades e expectativas dos colaboradores é tão (ou mais) importante como o foco existente em apresentar propostas de valor reais aos consumidores externos. Investir nas pessoas da organização funciona como meio para alavancar o serviço às pessoas, aumentando os níveis de satisfação e de lealdade. É uma forma de criar uma marca de pessoas forte e que conecta todos os <i>stakeholders</i> de uma forma emocional, física e espiritual numa era conduzida essencialmente pelas emoções e pelos valores.</p>
<p><b>Pirié, Masmontet e Martinovié (2018)</b></p>	<p>Quantitativo</p> <p>Entrevista</p>	<p>19 estudantes finalistas ou recém-licenciados divididos em 4 <i>focus groups</i></p>	<p>O objetivo deste trabalho é perceber a relação entre os recém-licenciados à procura de emprego com as redes sociais. Com este trabalho conclui-se que as redes sociais são o canal mais utilizado para a procura de oportunidades de trabalho e permitem promover o EB ao fornecer mais informação e ao facilitar a discussão entre possíveis candidatos. No entanto, os candidatos utilizam os <i>websites</i> da empresa para se candidatarem por considerarem ser mais direto e mais relevante. Também se conclui que os recém-licenciados utilizam as redes sociais para obter informação sobre as empresas como forma de se prepararem para o processo de recrutamento, ou seja, tentarem perceber qual o tipo de ambiente de trabalho que se vive e algumas características sobre a empresa. Por fim, também se considera que as empresas que utilizam as redes sociais como ferramenta de</p>

			recrutamento são mais atrativas do que as que utilizam uma abordagem ao recrutamento mais tradicional.
<b>Bussin e Mouton (2019)</b>	Quantitativo Questionário	254 Colaboradores de 5 seguradoras da África do Sul	Este estudo considerou o EB como uma estratégia de gestão para reter os atuais colaboradores e atrair talento para a empresa. Os resultados mostram que o EB pode ser usado para reduzir a compensações e, com isso, custos diretos. Além disso, o EB também ajuda a reter colaboradores se for bem percebido. Organizações com estratégias de EB diferentes são percebidas de forma diferente. É claro que as administrações das empresas devem considerar um ambiente de trabalho envolvente para rever procedimentos e integrar melhores práticas de gestão do talento de forma a reter os melhores colaboradores.

Fonte: Eger, Mičík, Gangur e Řehoř (2019); Sousa, Ferreira, Arriscado e Quesado (2016); Pirié, Masmontet e Martinović (2018); Bussin e Mouton (2019).

#### **3.4.4. Conclusões sobre o impacto do *Employer Branding***

Como é possível verificar nas páginas anteriores, a aplicação correta de uma estratégia de EB numa organização pode resultar, então, em várias vantagens (Sánchez, Martín & Iglésias, 2019):

- Aumento da quantidade de candidatos interessados na empresa;
- Aumento do sentimento de comprometimento dos colaboradores, reduzindo a rotação de pessoal e o absentismo;
- Redução dos custos de contratação;
- Reforço do sentimento de permanência na empresa e aumento da motivação;
- Vantagem competitiva, que permite distinguir-se da concorrência;
- Impulsionamento e melhoramento da marca;
- Retorno das formações oferecidas, uma vez que os colaboradores se mantêm na empresa.

Apesar de ser um processo a longo prazo e constante que requer trabalho e que pode implicar custos em algum tipo de trabalho especializado, as vantagens ultrapassam os inconvenientes e justificam a implementação de uma estratégia de EB (Sánchez et al., 2019).

### **3.5. *Employer Branding* em Portugal e no Mundo**

A revista Human Resources Portugal, na oitava edição dos Prémios Human Resource, premiou a TAP Air Portugal com o prémio de “*Employer Branding*”, sendo considerada pelos leitores da revista a empresa portuguesa que melhor trabalha e promove o EB (Rebelo, 2019). Por outro lado, a Randstad, através do *employer brand research*, um estudo independente de EB que distingue todos os anos as empresas consideradas como mais atrativas pelos portugueses, disponibiliza uma lista com as 20 empresas mais atrativas em Portugal (Randstad, 2019). No *top 10* (figura 3.5-1), em segundo lugar encontra-se a TAP Air Portugal, tendo subido de posição, o que significa que se trata de uma empresa considerada pelos portugueses como atrativa, tendo conseguido desenvolver uma estratégia de EB eficaz e de sucesso. A Microsoft continua, pelo terceiro ano consecutivo, a liderar a tabela como a empresa mais atrativa para trabalhar em Portugal.

A nível mundial, a WilsonHCG analisou os esforços que cada empresa incluída na lista da Fortune 500 realizavam em relação à gestão da sua marca de empregador para perceber qual é a que utiliza a estratégia mais forte, sendo a Johnson & Johnson a que ocupa o primeiro lugar da lista (figura 3.5-2) (WilsonHCG, 2019). Uma das empresas que também integra o top 20 é o Facebook, na décima terceira posição, sendo um exemplo de uma empresa que sofreu uma crise pública há mais de um ano, no entanto, lutou para ter uma imagem positiva, tendo procedido a alterações na sua gestão da marca que melhorasse a sua relação com os candidatos e os seus empregados. Para isso, lançou um novo *site* de carreira que se foca na experiência do colaborador, o que permite ao candidato adquirir uma perceção clara da cultura da organização, resultando na subida do 69º lugar, em 2018, para 13º em 2019 (WilsonHCG, 2019).

**Tabela 3.5-1 - Top 10 Employers de Portugal nos últimos quatro anos**

<b>Top</b>	<b>Top 10 Employers 2019</b>	<b>Top 10 Employers 2018</b>	<b>Top 10 Employers 2017</b>	<b>Top 10 Employers 2016</b>
<b>1</b>	Microsoft	Microsoft	Microsoft	TAP – Transportes Aéreos Portugueses
<b>2</b>	TAP – Transportes Aéreos Portugueses	Hovione Farmaciência	Delta Cafés	Delta Cafés
<b>3</b>	Hovione Farmaciência	TAP – Transportes Aéreos Portugueses	TAP – Transportes Aéreos Portugueses	Nestlé
<b>4</b>	ANA – Aeroportos de Portugal	Nestlé	Nestlé	ANA – Aeroportos de Portugal
<b>5</b>	Siemens	ANA – Aeroportos de Portugal	The Navigator Company	EDP – Energia
<b>6</b>	Delta Cafés	RTP – Rádio e Televisão de Portugal	RTP – Rádio e Televisão de Portugal	RTP – Rádio e Televisão de Portugal
<b>7</b>	Nestlé	Delta Cafés	Hovione Farmaciência	Petróleos de Portugal
<b>8</b>	Farfetch	Siemens	ANA – Aeroportos de Portugal	Vila Galé
<b>9</b>	Banco de Portugal	Banco de Portugal	Siemens	SATA Air Açores
<b>10</b>	RTP – Rádio e Televisão de Portugal	Corticeira Amorim	OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal	Hospital da Luz

Fonte: Randstad (2019), p. 37; Randstad (2018), p. 29; Randstad (2017), p. 13.

**Tabela 3.5-2 - Top 20 Companies 2019 e 2018**

<b>Top</b>	<b>Top 10 employers 2019</b>	<b>Top 10 employers 2018</b>
<b>1</b>	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson
<b>2</b>	Salesforce.com	Intel
<b>3</b>	JPMorgan Chase	IBM
<b>4</b>	Marriott International	Lockheed Martin
<b>5</b>	General Motors	Procter & Gamble
<b>6</b>	General Eletric	General Motors
<b>7</b>	Wells Fargo	JPMorgan Chase
<b>8</b>	3M	DOW
<b>9</b>	ADP	ADP
<b>10</b>	Procter & Gamble	Cummins
<b>11</b>	Microsoft	GE Imagination at Work
<b>12</b>	Lockheed Martin	Bank of America
<b>13</b>	Facebook	Target
<b>14</b>	Northrop Grumman	Alphabet Google
<b>15</b>	Charles Schwab	Marriot
<b>16</b>	Cummins	Hilton
<b>17</b>	Intel	Chevron
<b>18</b>	CDW	Charles Shwab
<b>19</b>	Starbucks	Rockwell Collins
<b>20</b>	AT&T	Microsoft

Fonte: WilsonHCG (2019), p. 5; WilsonHCG (2018), p. 8.

Em Lisboa, nos últimos anos, tem-se realizado o *World Employer Branding Day*, o maior encontro mundial de líderes em EB. Este ano realiza-se a quinta edição entre os dias 4 e 6 de novembro de 2020. É um evento que conecta empresas de todo o mundo a profissionais, agências e comunidades de marcas líderes do setor para partilhar e discutir as melhores práticas globais num ambiente amigável e acolhedor. Empresas como a Google, Disney, Facebook, Microsoft, Apple, Amazon e Lidl estarão representadas no evento que reunirá líderes de todas as nacionalidades para um momento de aprendizagem, *networking* e experiência cultural. São apresentados *workshops*, palestras, um *cocktail party* e uma visita guiada pela cidade de Lisboa, de forma a promover a aprendizagem e o convívio entre os participantes (<https://www.worldemployerbrandingday.community/>).

## 4. Análise Crítica e Proposta de Melhorias

As semanas de estágio realizadas na Factor H permitiram um conhecimento mais profundo sobre as práticas da empresa e sobre toda a interação que existe com os clientes e entre a equipa. Além disso, o desenvolvimento da revisão de literatura sobre o EB permitiu, em conjunto com o estágio, que se chegasse a este capítulo, que tem como finalidade apresentar as propostas de melhoria para a empresa.

Ora, sendo a Factor H uma empresa de consultoria que presta serviços na área do recrutamento, do desenvolvimento pessoal e da formação, existe a possibilidade de apresentar a utilização da estratégia do EB aos seus clientes. Como empresa com uma grande capacidade para criar cursos ou eventos com temas inovadores, poderá ser interessante a empresa apresentar uma proposta de um curso ou de um *workshop* sobre a aplicação do EB, o método de criação e desenvolvimento de uma estratégia para atrair e reter talento e as vantagens que a organização tem com a sua aplicação. A empresa pode, também, identificar o que motiva os candidatos a escolher determinada empresa, como é possível observar na tabela 3.4.3-1 e no *Country Report* da Randstad, em que os fatores financeiros já são ultrapassados por outros valores. A verdade é que, com a minha passagem pela Factor H, foi possível observar que existem determinados requisitos para algumas funções, o que dificulta o recrutamento para as mesmas, pelo que poderia ser benéfico, para a empresa cliente, criar uma estratégia de EB ou, no caso de já haver uma estratégia de EB, perceber como é que pode ser melhorada. Assim, surge a primeira proposta:

1. Desenvolver um curso/*workshop*/evento para clientes que sintam a necessidade de melhorar a sua marca de empregador.

Como especialista em recrutar e reter talento tanto a nível interno como para os seus clientes, a Factor H pode aplicar em si mesma uma estratégia de EB, apesar de acreditar que, de forma inconsciente, a empresa já o faz com os valores que defende e com o ambiente de trabalho que se vive no dia-a-dia. Além de ser positivo a nível interno, no momento em que for necessário recrutar poderá ser ainda mais vantajoso no recrutamento de candidatos para as vagas apresentadas pelos seus clientes. A tabela 3.4.3-1 apresenta um estudo em que mostra que os estudantes finalistas e os recém-licenciados procuram emprego através das redes sociais; ora, hoje em dia, a utilização das redes sociais como ferramenta de recrutamento é quase considerada como obrigatória, não sendo só os recém-licenciados que

as utilizam, mas todos aqueles que procuram por uma nova oportunidade de trabalho. A Factor H não é nenhuma exceção (muito pelo contrário), já que todos os anúncios de vagas de emprego são publicados em redes sociais e em plataformas *online* próprias para ofertas de emprego. Ao aplicar uma estratégia de EB e ser reconhecida como “*a good place to work*”, esta poderá ser uma forma de angariar mais candidatos e dar a conhecer o nome da empresa. Assim, surge a segunda proposta de melhoria:

2. Aplicar uma estratégia de EB na Factor H para atrair e reter talento na própria empresa e atrair candidatos desejados para as ofertas de emprego dos seus clientes.

O capítulo 3.3. mostra algumas sugestões de como a empresa pode colocar em prática cada uma destas sugestões. A Factor H pode seguir um dos modelos sugeridos e adaptá-lo, ou então criar um da sua autoria e que possa utilizar futuramente com os seus clientes, realizando sempre as mudanças necessárias. No entanto, os modelos encontram-se sempre devido a alguns pontos que devem ser tidos em conta na criação de uma estratégia de EB, como vimos anteriormente: definição do público-alvo, análise da situação em que a empresa se encontra (ou seja, da imagem que está a transmitir no momento), definir se o objetivo é atrair ou manter colaboradores, definir o *Employer Value Proposition* e os canais de transmissão da sua mensagem, as ações que vão ser aplicadas a nível interno e externo e, finalmente, manter o acompanhamento e a evolução da estratégia. É importante ter em atenção, no momento de planeamento da estratégia de EB, a proposta de valor do empregador, o *marketing* interno e o *marketing* externo. A mensagem que se pretende transmitir deve ser consistente nestes três aspetos para que não se criem dúvidas quanto à imagem que a empresa pretende divulgar.

A terceira sugestão surge no âmbito do evento realizado em Lisboa sobre o EB. A participação da Factor H no *World Employer Branding Day* poderá ser considerado como um momento de aprendizagem e de *networking* com outras empresas e oradores que já utilizam a estratégia e que pretendem partilhar a sua experiência. Assim, a terceira proposta de melhoria é:

3. Participação da empresa no evento *World Employer Branding Day*.

Uma estratégia de EB bem aplicada pode trazer inúmeros benefícios à empresa, quer seja à Factor H, quer seja a um cliente desta. O aumento da quantidade de candidatos



interessados, a redução de custos no recrutamento de pessoal, o aumento do sentimento de pertença à empresa e o impulsionamento da marca são exemplos desses benefícios. Como vimos nos capítulos anteriores, o mundo empresarial procura atrair e reter talentos, já que o capital humano é um ativo essencial para o sucesso de qualquer organização, e a imagem que uma determinada organização apresenta sobre si tem um grande peso no momento de decisão de um indivíduo que pondera em se candidatar a determinada vaga de emprego disponível. No caso da Factor H, o EB pode ser utilizado para impulsionar a sua própria marca e a dos seus clientes, já que lida diariamente com processos de recrutamento para empresas clientes, procurando os candidatos que mais se assemelham ao perfil indicado pelo cliente. Com a estratégia de EB, a base de dados de candidatos pode ser enriquecida com indivíduos que procuram por uma boa oportunidade de trabalho e que sejam detentores do talento desejado pelos empregadores.

## 5. Conclusão

A oportunidade de estagiar na Factor H permitiu-me estar em contacto com práticas da GRH que ainda me eram desconhecidas a nível profissional, principalmente na área da formação. Para além de ter trabalhado em atividades relacionadas com o recrutamento, como os anúncios, entrevistas e na realização de testes psicotécnicos, participei em atividades relacionadas com a formação, eventos e *team building*, e contactei com alguns clientes da empresa. Adquiri experiência com a utilização de *softwares* das quais não tinha prévio conhecimento, nomeadamente o *Zoho Recruit* e o *HumanTrain*, e que fizeram parte do meu dia-a-dia. Tive a oportunidade de trabalhar com uma equipa que é especialista no que faz e que me ensinou bastante, que se preocupa com as vontades do cliente e que procura combater os obstáculos, tornando-se num exemplo de uma equipa que é detentora de um ambiente de trabalho feliz, divertido e com espírito de equipa. Como é óbvio, existiram tarefas que motivaram mais e outras em que o nível de motivação foi mais baixo por diversas razões. No entanto, sem dúvida que se tratou de um estágio que trouxe mais-valias ao meu percurso profissional.

A realização deste estágio teve também como objetivo a sugestão de melhorias. Neste caso, foi proposto o tema do EB como estratégia de atração e retenção de talento. Após o desenvolvimento da revisão de literatura sobre o tema, percebi que se trata de um trabalho coordenado entre a GRH e o *Marketing*, em que é necessário combinar os valores da organização, a estratégia de gestão de pessoas e as políticas dos recursos humanos, que estão intrinsecamente ligados à marca da empresa, e que deve ser comercializada não só ao público externo, mas a todos aqueles que estão internamente ligados à empresa. A utilização de uma estratégia de EB pode trazer várias vantagens para além da atração e retenção de colaboradores. A redução dos custos de recrutamento, o aumento do sentimento de pertença, a diminuição do *turnover* e do absentismo e o posicionamento estratégico no mercado de trabalho competitivo, são outras das vantagens que advém do EB. Apesar dos inconvenientes que podem ocorrer na aplicação desta estratégia (relacionados com os custos e pelo facto de se tratar de um processo longo), as vantagens superam estas questões e oferecem mais regalias à empresa.

Com base na pesquisa realizada, foi possível chegar a três propostas: a Factor H desenvolver um curso/*workshop*/evento para clientes que sintam a necessidade de melhorar

a sua marca de empregador; aplicar uma estratégia de EB utilizando um modelo que se adeque às suas necessidades e dos seus clientes; e participar no *World Employer Branding Day* em Lisboa. A aplicação destas sugestões pode resultar, para além da atração e retenção de talento na própria empresa, em atrair candidatos desejados para as ofertas de emprego dos seus próprios clientes. Com a aplicação destas três propostas, existe a forte possibilidade da empresa beneficiar ainda mais das vantagens que o EB traz e apresentar aos seus clientes o EB como um serviço renovado e firme da empresa.

Quanto às limitações que ocorreram durante a realização deste trabalho, houve alguma dificuldade em encontrar informação pertinente, nomeadamente estudos sobre o impacto que uma estratégia de EB pode ter numa pequena empresa. Por isso, como sugestão para futuros trabalhos, poderia ser interessante trabalhar esta temática do EB nas Pequenas e Médias Empresas, com destaque para as micro e pequenas empresas. O objetivo seria perceber o impacto que a utilização de uma estratégia de EB teria a nível interno, com os colaboradores da empresa, e externo, com a imagem que iria transmitir aos *stakeholders*, verificando ou não se ocorreu alguma melhoria quanto à atração de candidatos e retenção de colaboradores.

## Bibliografia

- Ahmad A., Khan M. N., & Haque M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 29(1), 27-38.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arasanmi, C. N., & Krishna A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 1-10.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bancaleiro, J. (2010). Employer Brand. Disponível em [http://media.umadesign.com/000041/employer\\_branding.pdf](http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf)
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *GV-Executivo*, 15(1), 18-21.
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Edwards, M. R. (2017). Employer branding and talent management. Em D. G. Collings, W. F. Cascio, & K. Mellahi (Eds.), *Oxford handbook of talent management* (pp. 233-248). Oxford, Inglaterra: Oxford University Press. Disponível em <https://books.google.pt/books?id=4bM1DwAAQBAJ&pg=PA234&lpg=PA233&focus=viewport&dq=employer+branding+and+talent+management+edwards+M+R+2017&lr=&hl=pt->

[PT#v=onepage&q=employer%20branding%20and%20talent%20management%20edwards%20M%20R%202017&f=false.](#)

- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541.
- Gomes, M. B. (2015). *Gestão de produtos e marcas*. Rio de Janeiro: Editora FGV. Disponível em [https://books.google.pt/books?id=Ty2HCgAAQBAJ&pg=PT19&lpg=PT19&dq=organiza%C3%A7%C3%B5es+multimarcas&source=bl&ots=rF2oGwvsfX&sig=ACfU3U2nItqzxbI-o7rR\\_N5-cjVhgx2QyQ&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjI85ri\\_IjnAhWTAGMBHeeBB4QQ6AEwBnoECAoQAQ#v=onepage&q=organiza%C3%A7%C3%B5es%20multimarc&f=false](https://books.google.pt/books?id=Ty2HCgAAQBAJ&pg=PT19&lpg=PT19&dq=organiza%C3%A7%C3%B5es+multimarcas&source=bl&ots=rF2oGwvsfX&sig=ACfU3U2nItqzxbI-o7rR_N5-cjVhgx2QyQ&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjI85ri_IjnAhWTAGMBHeeBB4QQ6AEwBnoECAoQAQ#v=onepage&q=organiza%C3%A7%C3%B5es%20multimarc&f=false)
- Ibbs, C., Clarence, K., & Kwak, Y. (2001). Project Change Management System. *Journal of Management in Engineering*, 17(3), 159-165.
- InfoRH. (2015) 9 Dicas essenciais para uma estratégia de sucesso de employer branding. Consultado em 6 feb. 2020. Disponível em <https://inforh.pt/9-dicas-essenciais-para-uma-estrategia-de-sucesso-de-employer-branding/>
- Kalyankar, D., Mathur, N. & Bakshi, S. (2014). Is employer branding the need of the hour? A study of its significance to attract, recruit and retain potential candidates. *Abhinav-International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology* (3), 228-257. Disponível em <http://www.abhinavjournal.com/>
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- Mateus, C. (2008). “Employer Branding” chega a Portugal. *Expresso - Emprego* (1884), 7. Disponível em <http://www.bancaleiro.com/blog/arquivo/2011-12/entry.html?ref=77&blog=blog>
- Moroko, L., & Uncle, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.

- Pirié, V., Masmontet, P., & Martinović, M. (2018). The relationship between employer branding and social networks: Analysis from the perspective of young graduates. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 30-48.
- Randstad. (2017). Employer Brand Research 2017: Country Report Portugal. Consultado em 3 março 2020. Disponível em <https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/country%20report%202017.pdf>
- Randstad. (2018). Employer Brand Research 2018: Country Report Portugal. Consultado em 3 março 2020. Disponível em [https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/pt\\_rebr-2018\\_countryreport.pdf](https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/pt_rebr-2018_countryreport.pdf)
- Randstad. (2019). Employer Brand Research 2019: Country Report Portugal. Consultado em 11 feb. 2020. Disponível em [https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/rebr2019\\_country-report\\_pt\\_v2.pdf](https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/rebr2019_country-report_pt_v2.pdf)
- Rebelo, A. R. (2019). TAP Air Portugal é a empresa com o melhor employer branding. Consultado em 11 feb. 2020. Disponível em <https://hrportugal.sapo.pt/tap-air-portugal-e-a-empresa-com-o-melhor-employer-branding/>
- Reis, G. G., & Braga, M. B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51, 103-116.
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting The Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124.
- Sánchez, L. C., Martín, L. M., & Iglesias, A. G. (2019). *Employer Branding para PyMES* (Dissertação de Mestrado não editada em Direção de Recursos Humanos e Gestão do Talento). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P., & Sousa, M., J. (2018). Employer branding: The power of attraction in the EB Group. *Journal of Reviews on Global Economics* (7), 1-12.
- Sezões, C. M. I. (2017). *Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa. Estudo de caso* (Dissertação de Mestrado não editada em Gestão do Potencial Humano). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

- Sousa, B., Ferreira, P., Arriscado, P., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading portuguese business group. *Revista Portugues de Marketing* 19(36), 23-42.
- Stanton Chase (2017). Organization Level. Consultado em 5 feb. 2020. Disponível em <http://www.stantonchase.pt/solucoes/talent-leadership-consulting/organizational-level/>
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ERE Media*, 23 de fevereiro. Disponível em <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 155-179.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59, 83-89.
- Walker, P. (2008). Employer Branding - A no-nonsense approach. CIPD. UK.
- WilsonHCG (2018). 2018 Fortune 500 Top 100 Employment Brands Report. Consultado em 21 feb. 2020. Disponível em <http://insights.tmpw.co.uk/post/102epgm/fortune-500-top-employer-brands-report>
- WilsonHCG. (2019). Fortune 500 Employment Brand Report. Consultado em 13 feb. 2020. Disponível em [https://www.wilsonhcg.com/hubfs/2019-Employment-Branding-Report\\_FINAL\\_4.9.19.pdf?hsCtaTracking=ce144d7e-7da6-4a60-994c-7b54a5e536b6%7C8802c889-8e26-4b77-a4a9-8d3fccb398c1](https://www.wilsonhcg.com/hubfs/2019-Employment-Branding-Report_FINAL_4.9.19.pdf?hsCtaTracking=ce144d7e-7da6-4a60-994c-7b54a5e536b6%7C8802c889-8e26-4b77-a4a9-8d3fccb398c1)
- World Employer Branding Day 2020. Consultado em 4 março 2020. Disponível em <https://www.worldemployerbrandingday.community/>

## Anexos

### Anexo 1 – *Printscreens* da publicação de ofertas de trabalho



Fonte: Facebook Factor H





Fonte: Facebook Factor H



Fonte: Facebook Factor H

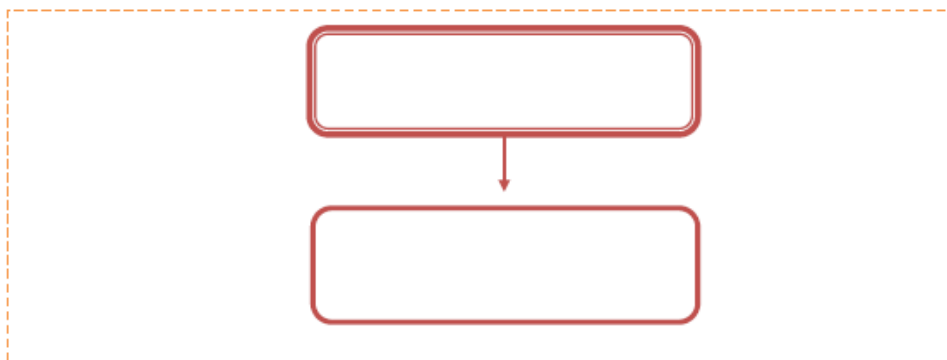
## Anexo 2 – Ficha de Descrição e Análise de Funções



### FICHA DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

NOME:  
IDADE:  
GÉNERO:  
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:  
FUNÇÃO:  
NOME DO SUPERIOR HIERÁRQUICO:

### ORGANOGRAMA SECTORIAL



### OBJETIVOS GLOBAIS DA FUNÇÃO



#### MEIOS QUE UTILIZA NA FUNÇÃO

1. Equipamento:

2. Software:

3. Documentação:

#### TAREFAS/ATIVIDADES

TIPO	Nº	TAREFAS QUE INTEGRAM A FUNÇÃO	% TEMPO
REGULARES			
PERIÓDICAS			
OCASIONAIS			
SUBSTITUIÇÃO			



Nº	TAREFAS QUE INTEGRAM A FUNÇÃO



#### ANÁLISE DA FUNÇÃO

FACTORES	DESCRIÇÃO
REQUISITOS	Escolaridade mínima exigida pela função:
	Experiência mínima necessária:
	Formação obtida no decorrer da função:
	Conhecimentos/certificados técnicos:
	Competências cruciais:
INICIATIVA	Segue normas e orientações internas fornecidas por:
RELAÇÕES INTERNAS	No desempenho da sua função, relaciona-se com:
RELAÇÕES EXTERNAS	



ERROS	Na execução das suas tarefas podem existir os seguintes tipos de erros:
DISCRIÇÃO	No desempenho da sua função, a discríção refere-se:
SEGURANÇA DE OUTROS	Na execução da sua função é responsável pela segurança de outros quando:
ESFORÇOS FÍSICOS	Na execução da sua função existe esforço físico quando/ sempre que:
ESFORÇOS VISUAIS	Na execução da sua função existe esforço visual quando:
ESFORÇOS AUDITIVOS	Na execução da sua função existe esforço auditivo quando:
ATENÇÃO CONCENTRADA	No desempenho da sua função, utiliza atenção concentrada quando:
RITMO DE TRABALHO	
RISCOS	
CONDIÇÕES DE AMBIENTE	

Fonte: Elaboração própria